

**PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL DEL  
FONDO AMBIENTAL DE EL SALVADOR (FONAES)  
2016-2019**

**SAN SALVADOR. MAYO DE 2016.**

## Contenido

INTRODUCCIÓN .....	3
I. BASE LEGAL.....	4
II. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA INSTITUCIONAL .....	6
Metología.....	6
Alineación al Plan Quinquenal de Desarrollo .....	6
Pensamiento Estratégico.....	9
Análisis Interno y Externo del FONAES.....	10
Programación Estratégica .....	14
Estructura Organizativa .....	17
III. SISTEMA DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN .....	18
ANEXOS.....	20



## INTRODUCCIÓN

Se presenta a continuación el Informe de Sistematización del Proceso del Plan Estratégico 2016-2019 del Fondo Ambiental de El Salvador- FONAES, este documento comprende los resultados de la sistematización realizada durante el periodo del 11 de diciembre del 2015 al 12 de febrero del presente año, en cumplimiento a su mandato y las funciones que le establece la Ley.

Para llevar a cabo este proceso se contó con el liderazgo del Presidente de FONAES, la coordinación del Comité de Planeación, y la colaboración de jefaturas y personal que labora en la institución, lo que fue valioso apoyo para elaborar este Informe del Plan Estratégico.

Se encuentra estructurado en este documento: la Alineación y aportes de FONAES al Plan Quinquenal de Desarrollo, Análisis del Entorno de FONAES, Análisis interno y el Diagnostico interno, La alineación de FONAES al PQD, establece los aportes con los cuales se compromete al identificar los objetivos del PQD afines a su mandato, específicamente en el tema de Medio ambiente entre ellos el **Objetivo 7: Transitar hacia una economía y sociedad ambientalmente sustentable y resiliente a los efectos del cambio climático**. De este objetivo se definen las Líneas estratégicas las cuales se han tomado en cuenta en el PEI, además de este objetivo se han determinado el **Objetivo 5: Acelerar el tránsito hacia una sociedad equitativa e incluyente** y el **Objetivo 11: Avanzar hacia la construcción de un Estado concertador, centrado en la ciudadanía y orientado a resultados**.

En cuanto al análisis del entorno, se ha logrado identificar la excelente credibilidad hacia la institución por parte de sus cooperantes y usuarios, pero además las expectativas de ambos con respecto al trabajo de FONAES, aportando planteamientos tal como ampliar y diversificar sus programas y proyectos, recomendando una mejor y amplia divulgación del quehacer de FONAES para incrementar la captación de fondos.

En el Análisis Interno de FONAES, se expresan los resultados obtenidos y que se resumen en la puesta en marcha del fortalecimiento institucional con su liderazgo y creación de nuevas políticas institucionales de cara a su imagen y posicionamiento como un objetivo importante para su crecimiento.

Se describe en el documento el Diagnostico Interno de FONAES, el cual brinda los insumos importantes que definen los cambios a realizar y por lo tanto los objetivos que la institución debe seguir, creando estrategias y metas de acuerdo a su realidad, capacidad y contribución al PQD.



## I. BASE LEGAL.

El Fondo Ambiental de El Salvador (FONAES) fue creado por Decreto Legislativo en junio de 1994, como una entidad de derecho público descentralizada, con autonomía en la administración de su patrimonio y en el ejercicio de sus funciones, con personalidad jurídica propia y duración indefinida (Art. 1 de la Ley de creación de FONAES), adscrita actualmente al Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales (MARN).

El objeto del FONAES es la captación de recursos financieros y la administración de los mismos, para el financiamiento de planes, programa, proyectos y cualquier actividad tendiente a revertir la degradación ambiental y reducir la vulnerabilidad al cambio climático, de conformidad con las prioridades establecidas en la Estrategia Nacional de Medio Ambiente.

La administración del FONAES recae sobre una Junta Directiva plural con representación de instituciones del Órgano Ejecutivo: Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales (MARN), Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG), Ministerio de Salud (MINSAL). Además tiene representación de la empresa privada a través de la Asociación Nacional de la Empresa Privada (ANEP), de las municipalidades a través del Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal (ISDEM), y de ONG's ambientalistas.

Con el propósito de definir el marco de acción en el cumplimiento de su mandato y las funciones que le establece su Ley, con base en el Plan Quinquenal de Desarrollo 2009 – 2014, es que el FONAES elaboró en el año 2013 por primer vez, su Plan Estratégico Agosto 2012 – Agosto 2015.

En junio de 2014, toma posesión el nuevo gobierno para un período de 5 años, que luego de un arduo y consensuado proceso con amplia participación ciudadana, desarrolla su Plan Quinquenal de Desarrollo 2014 – 2019, “El Salvador Productivo, Educado y Seguro”, que define el rumbo a seguir para el desarrollo a corto, mediano y largo plazo, en torno a tres grandes prioridades: 1. Empleo productivo generado a través de un modelo de crecimiento económico sostenido; 2. Educación con inclusión y equidad social; y 3. Seguridad Ciudadana Efectiva.

Bajo este nuevo marco de actuación, el FONAES debe realizar un giro estratégico que le permita ser un elemento clave dentro del engranaje interinstitucional que fomente y desarrolle acciones que respondan a las estrategias nacionales de medio ambiente.

Dada la necesidad de fortalecimiento de la institución, en su capacidades institucionales para la gestión de fondos y proyectos, establecimiento de alianzas, potenciación de su rol y participación en programas e iniciativas públicas y privadas de desarrollo económico –social y ambiental-, así como su articulación con la arquitectura financiera nacional para el financiamiento climático, es que el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) aprueba la ATN/OC-14169-ES, “Fortalecimiento del Fondo Ambiental de El Salvador (FONAES) como mecanismo financiero de la Estrategia Nacional de Cambio Climático en El Salvador”, la cual incluye tres componentes: Componente I. Fortalecimiento Institucional; Componente II: Desarrollo



de Instrumentos para la captación de financiamiento climático y; Componente III. Arquitectura financiera y alianzas para el financiamiento climático.

## II. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA INSTITUCIONAL

### 2.1. METODOLOGÍA

La metodología usada fue completamente participativa, realizando talleres de trabajo en grupos, aplicación de matrices de análisis, entrevistas, encuestas y aportaciones por medio de la experiencia y conocimientos que sobre FONAES y su quehacer tienen actores claves que colaboraron en la sistematización del proceso.

Cada taller, tuvo por objeto, la obtención de un producto específico, para la elaboración del presente plan; abarcando el análisis del entorno interno y del externo; así como la misión, visión, valores, ejes transversales e indicadores.

En las actividades se dio espacio para la participación, opinión y recolección de las proyecciones institucionales, de todo el personal de la institución; aportando cada uno, desde el rol que le toca desempeñar en cada unidad operativa.

Los insumos obtenidos se han sintetizado y presentado al Comité de Planeación, quien en conjunto los ha analizado y validado, logrando así este primer documento del Plan Estratégico Institucional del FONAES, para el período comprendido del 2016-2019.

### 2.2. ALINEACIÓN AL PLAN QUINQUENAL DE DESARROLLO (PQD) 2014-2019

El Plan Quinquenal de Desarrollo 2014-2019, en el Capítulo V, está orientado por la siguiente Visión de país:

***El Salvador es un país próspero, equitativo, incluyente, solidario y democrático que ofrece oportunidades de buen vivir a toda su población.***

Y en el marco del Buen vivir y de la Visión de largo plazo, las tres prioridades para el quinquenio 2014-2019, son las siguientes:

1. Estimular el empleo productivo a través de un modelo de crecimiento económico sostenido.
2. Impulsar la educación con inclusión y equidad social.



### 3. Fortalecer la seguridad ciudadana<sup>1</sup>.

Para el FONAES, su compromiso con el PQD involucra dos prioridades, que se refieren a:

Estimular el empleo productivo a través de un modelo de crecimiento económico sostenido e Impulsar la educación con inclusión y equidad social; porque en la medida que existe un medio ambiente saludable puede existir un modelo de crecimiento sostenido, pero además fortalecer la educación sobre la sensibilización para la protección y sustentabilidad; a través de sus programas y proyectos.

En el desarrollo del Capítulo V, se encuentran, además de los objetivos, las metas, estrategias, líneas de acción y un breve contexto de cada ámbito del PQD, representado en el Diagrama 2, el cual contiene en su centro la Misión, y a su alrededor giran las tres prioridades y los objetivos que lograran su cumplimiento.

Para FONAES son 3 objetivos, 8 estrategias y 13 Líneas de acción afines a su mandato, Anexo 2-A: **Matriz Inicial para la alineación de la institución al PQD**. Su contribución al PQD, en términos de generales, será de participación; sin embargo para la Línea de acción L.7.5.4, tendrá un papel de liderazgo.

#### **OBJETIVO 7: Transitar hacia una economía y sociedad ambientalmente sustentable y resiliente a los efectos del cambio climático.**

- Estrategia 7.1: Línea de Acción 7.1.2: Fortalecer las capacidades de las municipalidades y las comunidades en el manejo integral del territorio con criterios ambientales.
- Estrategia 7.2: Línea de Acción 7.2.1: Asegurar la cobertura y derecho al agua suficiente y de calidad, para garantizar el consumo humano y seguridad alimentaria.
- Estrategia 7.4: Línea de Acción 7.4.4: Fortalecer en las comunidades sus capacidades de resiliencia ante desastres y efectos del cambio climático.
- Estrategia 7.5.: Línea de Acción L.7.5.4: Aprovechar mecanismos internacionales de financiamiento para la conservación y restauración de ecosistemas, prioritariamente bosques y ríos.

#### **OBJETIVO 5: Acelerar el tránsito hacia una sociedad equitativa e incluyente.**

- Estrategia 5.3.: Línea de Acción 5.3.1.: Consolidar la institucionalidad y estrategias especializadas para garantizar derechos de las mujeres.

#### **OBJETIVO 11: Avanzar hacia la construcción de un Estado concertador, centrado en la ciudadanía y orientado a resultados.**

- Estrategia 11.1.: Línea de Acción 11.1.3: Fortalecer los medios gubernamentales de comunicación para fomentar el diálogo.

---

<sup>1</sup> la acción integrada que desarrolla el Estado, con la colaboración de la ciudadanía y de otras organizaciones de bien público, destinada a asegurar su convivencia pacífica, la erradicación de la violencia, la utilización pacífica y ordenada de vías y de espacios públicos; competente a FONAES: Reforestación, participación de la población, etc.



- Estrategia 11.5.: Línea de Acción: 11.5.7: Fortalecer alianzas público- privadas y ciudadanas en la promoción de la ética.

En este contexto, es que FONAES, enmarca su alineación para aportar al PQD y a su compromiso de contribuir en especial a una de las apuestas del PQD:

*“Un país próspero con un nuevo modelo de desarrollo en marcha, que resulte en un crecimiento sostenido basado en una economía más productiva, competitiva e innovadora; mayor y mejor distribución de la riqueza y el ingreso; conectividad con la región y el mundo; generación de altos niveles de empleo digno; servicios educativos y de salud con una amplia cobertura, de calidad y que permitan a la población desplegar sus talentos y potencialidades; implementación de un proceso de reversión de la degradación ambiental; una sociedad que tenga más resiliencia ante los efectos del cambio climático, y garantías de que el desarrollo sea verdaderamente sustentable, en armonía con la naturaleza”.* Para ello se han definido los objetivos afines y el tipo de contribución que FONAES se compromete.

En concordancia a los compromisos que el FONAES puede adquirir, en relación al Plan Quinquenal de Desarrollo, de acuerdo a los Objetivos, Estrategias y Líneas de acción descritas en el PQD, el siguiente es el de prioridad:

- **Definir la estrategia para liderar la gestión de aprovechamiento de mecanismos de financiamiento; para el fortalecimiento de acciones de resiliencia, ante los efectos del cambio climático y armonía con la naturaleza.**

Para los compromisos de participación, se definen las siguientes acciones prioritarias:

- ✓ **Gestión de recursos financieros.**
- ✓ **Financiación de programas y/o proyectos.**
- ✓ **Continuar y fortalecer los programas existentes.**

Los aportes y compromisos que FONAES considera contribuir al Plan Quinquenal de Desarrollo 2014-2019 del Gobierno de El Salvador, en el Anexo 2-A: **Matriz Inicial para la alineación de la institución al PQD.**

**VER ANEXO 1.**



## 2.3 PENSAMIENTO ESTRATÉGICO.

Considerando los resultados del análisis interno y externo se formulan los elementos del pensamiento estratégico institucional, por lo que el rumbo estará orientado a trabajar bajo los siguientes lineamientos.

### Visión

Ser un referente estatal importante en el financiamiento, gestión de la cooperación y apoyo a la inversión pública en materia ambiental; que coadyuve a la generación de resiliencia para contribuir al diseño de un país sustentable que mejore las condiciones de vida de la población, de una manera innovadora, transparente y efectiva.

Nuestra Visión, valida los siguientes enunciados:

1. Financiar y gestionar con la cooperación para apoyar y ser parte de la inversión pública y privada en materia ambiental.
2. Beneficiar y apoyar a personas y comunidades en zonal vulnerables ambientalmente.
3. Nuestros servicios son: el financiamiento, gestores de cooperación, participar en la inversión pública y privada en materia ambiental.

### Misión

Captar recursos y financiar las acciones resultantes de la Estrategia Nacional de Medio ambiente y de las alianzas estratégicas que celebre con actores privados nacionales e internacionales.

Para cumplir con nuestra Misión, nos proponemos:

1. Financiamiento de acciones, enmarcadas dentro de la Estrategia Nacional del Medio Ambiente - ENMA.
2. Trabajar de la mano y en alianzas estratégicas con financiadores, tal como la empresa privada, entidades de gobierno, Organizaciones no gubernamentales (Ong's), Municipalidades, Universidades, cooperación internacional, personas naturales y otros actores claves.

## Valores Institucionales

### A. COMPROMISO:

Actuar proactivamente dando una respuesta efectiva, ante problemáticas ambientales y las demandas y necesidades de grupos de interés.

### B. RESPONSABILIDAD:

Mantener el equilibrio entre la eficiencia económica, responsabilidad social, desarrollo empresarial y la conservación o restauración del medio ambiente, dentro de un marco de un desarrollo sustentable.



**C. PROBIDAD:**

Actuar con integridad, rectitud y honradez en la captación y manejo de recursos.

**D. TRANSPARENCIA:**

Rendir cuentas de la gestión institucional con los grupos de interés local, entes estatales, y la sociedad en su conjunto, más allá de lo que establece la ley.

Ver anexo 2.

## 2.4 ANALISIS INTERNO Y EXTERNO DEL FONAES.

### 2.4.1. ANÁLISIS EXTERNO.

Se ha logrado determinar el comportamiento o relaciones del FONAES, con actores externos; así como las tendencias relevantes del entorno, para coordinar acciones positivas, que sean tomadas en cuenta para la determinación de estrategias.

Con las instituciones/organizaciones con las que se cuenta una relación de impacto alto y positivo, es necesario mantenerlas, para consolidar el fortalecimiento institucional y el mandato de ley; éstas son la Embajada de Francia, el Ministerio de Hacienda, BID y gobiernos locales.

Existen otro tipo de instituciones, afines al quehacer institucional del Fondo, con las que se deben de fortalecer las relaciones, ya que el impacto sería positivo y actualmente la intensidad es media; siendo estas la empresa privada, las universidades, Banco Central de Reserva, Ministerio de Educación, Ministerio de Salud, Ministerio de Agricultura, ISDEM.

De las instancias que se han definido como competidores naturales, por su rol de captadores y ejecutores de fondos, es importante considerar una estrategia de abordaje, con el objeto de establecer un nuevo tipo de relación. Entre las instituciones que se han considerado en este apartado, se encuentran FIAES, MARN, MOP, SETEFE, FISDL y ONG's.

En este análisis se identifican una serie de variables, tanto económicas, políticas y sociales, que influyen en el desempeño de FONAES, y que se tomaran en cuenta para la elaboración del PEI.

En la variable económica se observa que la cooperación internacional (financiadores/donantes) ha centralizado su gestión, en gran parte, en el Viceministerio de Cooperación para el Desarrollo, lo que limita el acceso a fondos. Otro aspecto importante a resaltar, es la subvención que se recibe, la cual es insuficiente para el funcionamiento y el cumplimiento del objeto de creación del Fondo.



La variable política a considerar, es la posibilidad de proponer una reforma a la Ley del FONAES, y su reglamento, lo que ayudaría a la institución a adaptarse a la nueva realidad; y lo que posibilitaría además, la captación directa de recursos financieros, mediante la creación y fuente de financiamiento.

A todo esto hay que sumarle la variable social, del creciente interés de la población y las instituciones en el tema ambiental; lo que abre las oportunidades de financiamiento.

#### PRINCIPALES FUERZAS CON POTENCIAL POSITIVO EN EL ENTORNO FONAES.

<b>Fuerza = Comportamiento o relaciones con Actores</b>	<b>Potencial positivo</b>
Concientización e interés creciente por el tema de medio ambiente	Como resultado justificación para gestionar en más fuentes de financiamiento.
Organización de las comunidades	Mejor coordinación con el FONAES, mayor capacidad de ejecución de los proyectos, desarrollo social a través de los programas.
Captación de fondos	Existen fondos y donantes para el tema de medio ambiente, a los cuales se podría acceder.
Marco legal	Posicionamiento del FONAES como el único fondo ambiental gubernamental. Unidades ambientales requeridas, pueden mejorar las ejecuciones de los programas o proyectos.
Relaciones con el Ministerio de Medio Ambiente	Construcción de una excelente relación con el Ministerio de Medio Ambiente, para la ejecución de programas y/o proyectos y cumplir el mandato de FONAES.
Reforma de ley y reglamento de FONAES	Permitirá realizar las funciones propias de un fondo, con estándares fiduciarios.

#### PRINCIPALES FUERZAS CON POTENCIAL NEGATIVO EN EL ENTORNO FONAES

<b>Fuerza = Comportamiento de variables o relaciones con Actores</b>	<b>Potencial Negativo</b>
Fuente financiamiento de la institución- subvención	Fondos insuficientes para la operatividad del FONAES y/o cumplimiento de su objeto de creación.



Fuerza = Comportamiento de variables o relaciones con Actores	Potencial Negativo
Centralización de gestión de financiadores/donantes a través del VMCD – MRREE	La centralización de la cooperación hacia el MRREE imposibilita o limita al acceso a fuentes financiadoras de forma directa.
Violencia	Afecta la seguridad personal de los técnicos del FONAES, limitan las posibles zonas de trabajo, incrementa la posibilidad de robo de los sistemas y amenazas a los beneficiarios
Fenómeno natural	Impacto negativo a la infraestructura de Techo y Agua

### Expectativas y oportunidades.

El desarrollo de las expectativas y oportunidades del FONAES, se obtiene por medio de un reflejo en las diferentes instituciones, empresas y organizaciones internacionales, de los posibles y actuales aliados y colaboradores cercanos, producto de la reunión con un grupo consultivo, al que mayormente asistieron empresas e instituciones que implementan acciones de responsabilidad social.

Los participantes fueron dos grupos: a) Donantes/Financiadores, asistiendo la Cooperación Alemana (GIZ) y la Unión Europea; b) Instituciones y Empresas que aplican responsabilidad social empresarial; asistiendo Banco de América Central, Banco Agrícola, INE, TEFEX, LA GEO y ALBA.

Del análisis de la actividad, podemos concluir lo siguiente:

- Los actores reconocen al FONAES como un aliado importante, en la ejecución de acciones enfocadas en la gestión ambiental.
- Poseen la visión del Fondo, como una institución moderna para la canalización de recursos en temas ambientales, especialmente en cambio climático.
- El FONAES debe tener mayor protagonismo, en la ejecución de programas que permitan cumplir con la parte ambiental de los programas de responsabilidad social empresarial.
- Los participantes que ya financian programas dentro del Fondo, requirieron una mayor organización en la realización de las diferentes actividades.
- Adaptar los mecanismos de rendición de cuentas, para hacerlos compatibles con la empresa privada, la cual tiene un sistema diferente al gubernamental.
- Mejorar los mecanismos de visibilización y proyección del FONAES, con el objeto de posicionarlo como una institución gubernamental autónoma.

El FONAES debe identificar empresas, personas naturales altruistas que están haciendo esfuerzos por invertir en mejorar comunidades, entre otros, convendría tejer redes de comunicación de empresas privadas para unir esfuerzos de responsabilidad social. Implica hacer un trabajo de mayor Integración con Organizaciones de la sociedad civil.



Se debe ampliar la oferta de programas, tales como medición (métricas) para la huella de carbono para las empresas que contaminan.

Además, se debe buscar el apoyo de empresas que están haciendo planes ambientales y firmar convenios de cooperación y además crear redes de comunicación para asesoría.

El FONAES requiere retomar el liderazgo como la única institución captadora de fondos para proyectos y programas ambientales, por lo que deberá desarrollar una amplia campaña de promoción y divulgación del quehacer del FONAES, a nivel institucional y empresarial.

### 2.4.2. ANÁLISIS INTERNO DE FONAES

En esta etapa del proceso se desarrollaron dos actividades necesarias para cumplir con el objetivo del análisis interno de FONAES, la primera que fue la aplicación de una encuesta individual, que tenían por objetivo conocer la situación al interior, con respecto al pensamiento crítico y proactivo de su personal. Una segunda actividad, que fue un taller de Diagnostico Situacional, que coadyuvó a recoger de primera mano lo concerniente a sus debilidades, fortalezas, visualización de oportunidades y amenazas, pero también reconocer las resistencias y potencialidades de la institución.

De estas actividades, se obtuvieron los siguientes resultados:

1. Creación de una Unidad de Gestión de Recursos Financieros.
2. Es necesario una diversificación de las áreas temáticas, enmarcadas en la ley y en la estrategia nacional de medio ambiente.
3. Se requiere de la creación e implementación de una Política de Recursos Humanos.
4. Fortalecimiento de la imagen institucional.

De este análisis se concluye, que la problemática central, se deriva de la insuficiencia de recurso financieros del FONAES; ya que una de las fuentes principales de financiamiento (el canje de deuda Francia- El Salvador) se está agotando y la subvención que otorga el Estado, no cubre todas las necesidades institucionales; por lo que el Fondo se enfrenta a una realidad diferente, desde su creación.

Lo anterior, acarrea la necesidad de formular una estrategia de gestión de recursos financieros, para hacer frente a los nuevos desafíos, tanto internos, como externos, entendiéndose estos últimos, como la creación de nuevos programas y proyectos, que lleven al FONAES a cumplir el mandato Constitucional, el de ley y la Política Nacional de Medio Ambiente, como el único fondo gubernamental existente.



## 2.5. PROGRAMACION ESTRATEGICA

EJES	RESULTADOS	INDICADORES
<b>TRANSPARENCIA PROBIDAD EQUIDAD DE GÉNERO PARTICIPACIÓN CIUDADANA</b>	<b>FONAES posicionado como referente estatal en la captación de recursos para el financiamiento de programas ambientales.</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Número de espacios concedidos al FONAES en medios de comunicación, por mes.</li> <li>2. Número de citas del FONAES por terceros, en medios de comunicación por mes.</li> <li>3. Número de ofrecimientos de financiamiento, resultantes del posicionamiento.</li> </ol>
	<b>Estructura organizativa, funciones y servicios cumpliendo con su mandato de ley.</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tiempos de respuesta a los requerimientos, según lo establecido en los procesos y avalados por la norma.</li> </ol>
	<b>La política y el sistema integral de RRHH implementado y funcionando.</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Política de RRHH aprobada.</li> <li>2. Resultados del estudio de clima organizacional.</li> </ol>
	<b>La institución cuenta con la capacidad de realizar su gestión de captación y administración fondos.</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Número de convenios firmados.</li> <li>2. Porcentaje de ejecución financiera arriba del 60%.</li> </ol>



OBJETIVO ESTRATÉGICO	ACCIONES ESTRATÉGICAS	RESPONSABLES (Unidad Organizativa Líder)	PERIODO DE EJECUCION DE LAS ACCIONES		
			AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
O.E.1. Fortalecer e innovar la imagen del FONAES tanto al interior como al exterior del país; y posicionarlo como ente captador de recursos.	Identificar fuentes de financiamiento, para los planes, programas y proyectos, para su implementación.	Presidencia Dirección Ejecutiva Comunicaciones	X		
	Divulgar el quehacer institucional con aliados y referentes de financiamiento, a nivel nacional e internacional.	Comunicaciones	X	X	X
	Darle seguimiento a las acciones realizadas a nivel nacional e internacional.	Dirección Ejecutiva Comunicaciones	X	X	X

OBJETIVO ESTRATÉGICO	ACCIONES ESTRATÉGICAS	RESPONSABLES (Unidad Organizativa Líder)	PERIODO DE EJECUCION DE LAS ACCIONES		
			AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
O.E.2. Fortalecer y desarrollar la institucionalidad del FONAES.	Revisar y redefinir la estructura organizativa	Presidencia Dirección Ejecutiva		X	
	Definir e implementar el sistema de gestión de calidad	Dirección Ejecutiva Asesoría Legal	X		
	Realizar las acciones necesarias para poder certificar a la institución bajo el estándar de calidad.	Presidencia Dirección Ejecutiva Asesoría Legal	X		
	Crear base de donantes y financiadores.	Dirección Ejecutiva Proyectos	X		



OBJETIVO ESTRATÉGICO	ACCIONES ESTRATÉGICAS	RESPONSABLES (Unidad Organizativa Líder)	PERIODO DE EJECUCION DE LAS ACCIONES		
			AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
O.E.3. Fortalecer la identidad institucional y la eficiencia del talento humano	Crear la política de recursos humanos	Presidencia Dirección Ejecutiva Asesoría Legal		X	
	Crear e implementar el sistema de gestión integral de RRHH	Dirección Ejecutiva Asesoría Legal		X	

OBJETIVO ESTRATÉGICO	ACCIONES ESTRATÉGICAS	RESPONSABLES (Unidad Organizativa Líder)	PERIODO DE EJECUCION DE LAS ACCIONES		
			AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
O.E.4. Fortalecer las capacidades institucionales claves para la captación y administración de fondos	Activar y crear las unidades existentes para la ágil y eficiente captación de la Cooperación Internacional.	Presidente Dirección Ejecutiva	X	X	
	Elaboración de una Estrategia y plan de acción para la gestión de fondos y su administración alineadas a las estratégicas de gobierno central en materia financiera y fiscal	Presidencia Dirección Ejecutiva	X		
	Implementación del plan de acción para la captación de fondos y su administración.	Presidencia Dirección Ejecutiva	X	X	X



## 2.6. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA.

En correspondencia a la nueva realidad que atraviesa el FONAES, así como a los objetivos y metas establecidos, la nueva estructura organizativa es la siguiente:



## 3. SISTEMA DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

El sistema de seguimiento y evaluación tendrá como responsable a la Dirección Ejecutiva, y la medición constante y entrega de informes por parte de las jefaturas, a través de los Planes Operativos Anuales, POA'S, de acuerdo a sus indicadores de resultados, y asegurará:

- Información consistente, objetiva, oportuna y pertinente que permita medir a tiempo resultados y riesgos, para tomar las decisiones en el tiempo adecuado de acuerdo a las acciones estratégicas.
- Que la ejecución del PEI, sea medido sistemáticamente, por medio del monitoreo mensual en la ejecución de las actividades programadas en los planes operativos de cada área institucional.
- Contar con instrumentos uniformes para la medición de indicadores de resultado.
- Realizar evaluación de resultados cada tres meses y entregado el informe, tomando en cuenta el sistema de colorimetría.



La colorimetría es la base para la determinación de las alertas tempranas. Funciona clasificando los resultados obtenidos en los indicadores con base en rangos de desviación respecto de la meta, ubicado dicho resultado en una de tres posibilidades: verde, amarillo y rojo. El tono verde indica seguridad y logro, el amarillo la llamada de atención y el rojo es un aviso urgente e importante.

Para tal efecto se utilizará la siguiente tabla para clasificar los resultados según los indicadores establecidos en los planes operativos:

Significado de la tabla de estado del resultado esperado o meta.

Tabla de Alerta temprana:

ESTADO	ALERTA
<b>AZUL</b>	Supera la meta
<b>VERDE</b>	Cumple la meta
<b>AMARILLO</b>	Prestar atención pero aceptable.
<b>ROJO</b>	Precaución está alejándose de la meta

Rangos de medición:

ESTADO	ALERTA
<b>AZUL</b>	Supera la meta
<b>VERDE</b>	Resultado del indicador = a la meta
<b>AMARILLO</b>	Resultado del indicador < a la meta (en rango establecido)
<b>ROJO</b>	Resultado del indicador < a la meta establecida en el rango amarillo

El sistema de seguimiento y monitoreo del PEI debe servir fundamentalmente para retroalimentar a la Alta Dirección, generando un proceso de análisis y reflexión sistemático sobre los resultados obtenidos y las acciones correctivas que deben ser tomadas para alcanzar las metas esperadas.

La base para realizar esta retroalimentación será la presentación ante el equipo de la Alta Dirección del FONAES de cuatro informes en el año, o sea informes trimestrales. El primer informe será presentado en el mes de abril y cubrirá los avances logrados en los indicadores de resultado y desempeño entre enero a marzo del respectivo año. El segundo informe será presentado en el mes de julio del mismo año y cubrirá los avances logrados en los indicadores de resultado y desempeño del primer semestre completo, el tercer informe será en el mes de octubre y el cuarto se presentará en el mes de enero del siguiente año y cubrirá el año completo.

La coordinación en la elaboración de dichos informes será la Dirección ejecutiva que fungirá como Unidad de Planificación Estratégica, hasta que se organice ésta. En este proceso, cada área proporcionará la información sobre los resultados correspondientes a cada uno de los indicadores de resultado y de desempeño de los que son responsables para que se aplique oportunamente los cambios, medidas o se continúe normalmente la ejecución de su plan operativo.



# ANEXOS



## Anexo 1: Matriz inicial para la alineación al PQD.

1. Matriz inicial para la alineación de la institución al PQD				
CONTENIDOS DEL PQD RELACIONADOS DIRECTAMENTE CON EL MANDATO DE LA INSTITUCIÓN			NIVEL DE PARTICIPACIÓN DE FONAEs RESPECTO AL LOGRO DE LAS LÍNEAS DE ACCIÓN	
OBJETIVO	ESTRATEGICA	LINEAS DE ACCIÓN	LIDER	PARTICIPANTE
<b>OBJETIVO 7:</b> Transitar hacia una economía y sociedad ambientalmente sustentable y resiliente a los efectos del cambio climático.	<i>E.7.1. Avance en el ordenamiento sustentable de los territorios.</i>	L.7.1.2. Fortalecer las capacidades de las municipalidades y las comunidades en el manejo integral del territorio con criterios ambientales.		Financiación de programas y/o proyectos. Programa de Guardianes ambientales Escuela de voluntarios ambientales Fortalecimiento del programa de Sensibilización Ambiental <b>Contribución</b> Capacitación Gestión de recursos financieros y técnico <b>Apoyo</b> Continuar con el programa de Red de Unidades Ambientales <b>Contribución</b> Organización, creación de capacidades. Fortalecimiento a través de las capacitaciones a las unidades ambientales.
	<i>E.7.2. Gestión integral y seguridad hídrica para la calidad de vida y el desarrollo económico inclusivo y equitativo del país.</i>	L.7.2.1. Asegurar la cobertura y derecho al agua suficiente y de calidad para garantizar el consumo humano y seguridad alimentaria		<b>Apoyo</b> Continuar Programa Techo y Agua para Comunidades sin acceso al agua para consumo humano Financiar programas y proyectos que contribuyan a la restauración y conservación de ecosistemas degradados con alto valor ambiental

	<p><b><i>E.7.4 Reducción de la vulnerabilidad ambiental y socioeconómica ante los efectos del cambio climático y los fenómenos naturales, con lo cual se aumentaría la resiliencia de los territorios.</i></b></p>	<p>L.7.4.4. Fortalecer en las comunidades sus capacidades de resiliencia ante desastres y efectos del cambio climático</p>		<p><b>Apoyo</b> Creación de programa de promoción social y resiliencia ambiental comunitaria.</p> <p><b>Participación</b> -Financiar programas o proyectos que contribuyan a la reducción de la vulnerabilidad ambiental y socioeconómica ante los efectos del cambio climático y los fenómenos naturales, con lo cual aumentaría la resiliencia de los territorios Capacitar a instituciones públicas y privadas o asociaciones de personas</p> <p>Gestión y administración de recursos para seguros ambientales Capacitación comunitaria: Organización, planificación y gestión Diagnóstico comunitario-principales problemas, posibles soluciones Establecimiento de sinergias interinstitucionales Fortalecimiento de estructura comunitarias Comité Ambiental local (misión ejercer la contraloría local, control de proceso de compra y gastos del proyecto. Rendición de cuenta, denuncias, quejas. Manual de trabajo de los comités).</p>
--	--	--	--	---



	<i>E.7.5. Restauración y conservación de ecosistemas degradados con alto valor ambiental, social y económico con la participación activa de la ciudadanía.</i>	L.7.5.4. Aprovechar mecanismos internacionales de financiamiento para la conservación y restauración de ecosistemas, prioritariamente bosques y ríos.	<b>Responsabilidad Directa</b> <b>Definir la estrategia para realizar la gestión de aprovechamiento de mecanismos de financiamiento.</b>	Creación de unidad de gestión de cooperación internacional.
<b>OBJETIVO 5:</b> Acelerar el tránsito hacia una sociedad equitativa e incluyente.	<i>E.5.3. Avance en la garantía de los derechos de los grupos poblacionales prioritarios.</i>	L.5.3.1 Consolidar la institucionalidad Y estrategias especializadas para garantizar derechos de las mujeres.		Considerar dentro de la Estructura organizativa de FONAES, un equipo responsable del tema de género. Implementar enfoque de género Coordinación con la Secretaría de Inclusión Social, ISDEMU
<b>OBJETIVO 11:</b> Avanzar hacia la construcción de un Estado concertador, centrado en la ciudadanía y orientado a resultados.	<i>E.11.1. Fortalecimiento del dialogo y la concertación entre el Estado, la Sociedad y el sector privado como factor de gobernabilidad.</i>	L.11.1.3 Fortalecer los medios gubernamentales de comunicación para fomentar el diálogo.		
	<i>E.11.5. Fortalecimiento de la transparencia, la lucha contra la corrupción y el ejercicio del derecho de acceso a la información pública.</i>	L.11.5.7 Fortalecer alianzas público privadas y ciudadanas en la promoción de la ética.		



## Anexo 2: Matriz de Planeación Estratégica Institucional I

MATRIZ DE PLANEACION ESTRATÉGICA		
1. PENSAMIENTO ESTRATÉGICO		
<b>1.1 VISIÓN</b>	Ser un referente estatal importante en el financiamiento, gestión de la cooperación y apoyo a la inversión pública en materia ambiental; que coadyuve a la generación de resiliencia para contribuir al diseño de un país sustentable que mejore las condiciones de vida de la población, de una manera innovadora, transparente y efectiva.	
<b>1.2 MISIÓN</b>	Captar recursos para financiar las acciones resultantes de la ENMA y de las alianzas estratégicas que celebre con actores privados nacionales e internacionales.	
1.3 VALORES		
<p><b>COMPROMISO:</b> Actuar proactivamente dando una respuesta efectiva, ante problemáticas ambientales y las demandas y necesidades de grupos de interés.</p> <p><b>RESPONSABILIDAD:</b> Mantener el equilibrio entre la eficiencia económica, responsabilidad social, desarrollo empresarial y la conservación o restauración del medio ambiente, dentro de un marco de un desarrollo sustentable.</p> <p><b>PROBIDAD:</b> Actuar con integridad, rectitud y honradez en la captación y manejo de recursos.</p> <p><b>TRANSPARENCIA:</b> Rendir cuentas de la gestión institucional con los grupos de interés local, entes estatales, y la sociedad en su conjunto, más allá de lo que establece la ley.</p>		
1.4 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS		
<b>OE.1</b>	Fortalecer, innovar y posicionar la imagen del FONAES como ente captador de recursos, tanto al interior como al exterior del país.	
<b>OE.2</b>	Fortalecer y desarrollar la institucionalidad del FONAES.	
<b>OE.3</b>	Fortalecer la identidad institucional y la eficiencia del talento humano.	
<b>OE.4</b>	Fortalecer las capacidades institucionales claves para la captación y administración de fondos.	
2. PROGRAMACION ESTRATÉGICA		
2.1 EJES	2.2 RESULTADOS	2.3 INDICADORES
TRANSPARENCIA PROBIDAD EQUIDAD DE GÉNERO PARTICIPACIÓN CIUDADANA	R.1 FONAES posicionado como referente estatal en la captación de recursos para el financiamiento de programas ambientales.	1. Número de espacios concedidos al FONAES en medios de comunicación, por mes. 2. Número de citas del FONAES por terceros, en medios de comunicación por mes. 3. Número de ofrecimientos de financiamiento, resultantes del posicionamiento.
	R.2 Estructura organizativa, funciones y servicios cumpliendo con su mandato de ley.	1. Tiempos de respuesta a los requerimientos, según lo establecido en los procesos y avalados por la norma.
	R.3 La política y el sistema integral de RRHH implementado y funcionando.	1. Política de RRHH aprobada. 2. Resultados del estudio de clima organizacional.
	R.4 La institución cuenta con la capacidad de realizar su gestión de captación y administración de fondos.	1. Número de convenios firmados. 2. Porcentaje de ejecución finan-ciera arriba del 60%.

MATRIZ DE PLANEACION ESTRATÉGICA				
2.4 ACCIONES ESTRATEGICAS POR RESULTADO	2.5 UNIDAD ORGANIZATIVA LIDER (Responsables)	2.6 PERIODO DE EJECUCIÓN		
		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Identificar fuentes de financiamiento, para los planes, programas y proyectos, para su implementación.	Presidencia Dirección Ejecutiva Comunicaciones			
Divulgar el quehacer institucional con aliados y referentes de financiamiento, a nivel nacional e internacional.	Comunicaciones			
Darle seguimiento a las acciones realizadas a nivel nacional e internacional.	Dirección Ejecutiva Comunicaciones			
Revisar y redefinir la estructura organizativa	Presidencia Dirección Ejecutiva			
Definir e implementar el sistema de gestión de calidad	Dirección Ejecutiva Asesoría Legal			
Realizar las acciones necesarias para poder certificar a la institución bajo el estándar de calidad.	Presidencia Dirección Ejecutiva Asesoría Legal			
Crear base de donantes y financiadores.	Dirección Ejecutiva Proyectos			
Crear la política de recursos humanos.	Presidencia Dirección Ejecutiva Asesoría Legal			
Crear e implementar el sistema de gestión integral de RRHH	Dirección Ejecutiva Asesoría Legal			
Activar y crear las unidades existentes para la ágil y eficiente captación de la Cooperación Internacional.	Presidencia Dirección Ejecutiva			
Elaboración de una Estrategia y plan de acción para la gestión de fondos y su administración alineadas a las estrategias de gobierno central en materia financiera y fiscal	Presidencia Dirección Ejecutiva			
Implementación del plan de acción para la captación de fondos y su administración.	Presidencia Dirección Ejecutiva			

